



UM MODELO CONCEITUAL PARA A CARACTERIZAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM CONTEXTO SOCIAL

Objetivo do estudo: O objetivo do presente artigo é propor um modelo conceitual para caracterizar a Orientação Empreendedora (OE), seus Antecedentes e Resultados em Negócios Sociais.

Metodologia/abordagem: É um estudo bibliográfico de caráter descritivo e exploratório.

Originalidade/Relevância: Atualmente existem poucos modelos para a caracterização da OE em contextos específicos, a exemplo do social. Este artigo buscou preencher essa lacuna com a proposição de modelo conceitual de OE aplicado a negócios sociais.

Principais resultados: O artigo apresenta a proposição de um modelo estruturado em três pilares: os Antecedentes da OE e suas quatro categorias; a OE composta por seis dimensões, sendo elas inovatividade, proatividade, autonomia, assunção de riscos, agressividade competitiva e redes, e suas 22 categorias; os Resultados da OE com quatro categorias.

Contribuições teóricas/metodológicas: Esta pesquisa contribui com os estudos sobre OE, empreendedorismo e negócios sociais, com a proposição do modelo conceitual, consolidado da literatura, aplicado aos negócios sociais, contemplando uma nova dimensão da OE – redes – e uma nova categoria aos resultados da OE – sustentabilidade financeira. Tal modelo pode ser útil para desenvolvimento de estudos empíricos em negócios sociais, bem como pode dar indícios sobre o desenvolvimento da OE nesse contexto.

Contribuições sociais / para a gestão: O modelo pode ser usado por empreendedores e gestores de negócios sociais para a análise do empreendedorismo nessas organizações, e com isso dar indícios sobre potenciais direcionamentos para melhor desenvolvimento do comportamento empreendedor no nível organizacional. Isso pode contribuir com a gestão empreendedora e o desempenho organizacional de negócios sociais.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora. Negócios Sociais. Antecedentes da OE. Resultados da OE.

Viviane Celina Carmona

Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA-UNINOVE. Professora da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Brasil. E-mail: viviane.carmona@hotmail.com

Cristina Dai Prá Martens

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos pela Universidade Nove de Julho - PMPA-GP/UNINOVE. Brasil. E-mail: cristinadm@uni9.pro.br

Henrique Mello Rodrigues Freitas

Doutor em Administração pelo Université Pierre Mendès France Ecole Supérieure Des Affaires, França. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA-UNINOVE. Brasil. E-mail: hfr@uni9.pro.br

Recebido em: 21 de fevereiro, 2018

Aprovado em: 25 de junho, 2018

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Como citar

(APA)

Carmona, V., Martens, C., & Freitas, H. (2018). Um Modelo Conceitual para a Caracterização da Orientação Empreendedora em Contexto Social. *Iberoamerican Journal Of Strategic Management (IJSM)*, 17(4), 55-70. doi:10.5585/ijsm.v17i4.2627

(ABNT)

CARMONA, V., MARTENS, C., FREITAS, H.. Um Modelo Conceitual para a Caracterização da Orientação Empreendedora em Contexto Social. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 10, oct. 2018. Available at: <http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2627>



A CONCEPTUAL MODEL FOR THE CHARACTERIZATION OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN SOCIAL CONTEXT

Purpose of the study: In this article, we propose a conceptual model to characterize Entrepreneurial Orientation (EO), its Antecedents and Results in Social Business.

Methodology / approach: Thus, we used a descriptive and exploratory bibliographic study as a method.

Originality / Relevance: Currently there are few models for the characterization of EO in specific contexts, such as social. We sought to fill this gap in this article and proposed an EO conceptual model.

Main results: The main result is the proposal of a model structured in three pillars: the EO Antecedents and its four categories; the EO is composed of six dimensions, which are: innovativeness, proactivity, autonomy, risk assumption, competitive aggressiveness and networks, and its 22 categories; EO Results with four categories.

Theoretical / methodological contributions: In this research we contribute to the studies on EO, entrepreneurship and social business. The proposition of the conceptual model, along with consolidated literature, applied to social business, while contemplating a new dimension of EO – networks – and a new category to the results of EO - financial sustainability. Such a model can be useful for the development of empirical studies in social business, as well as can give insight regarding the development of EO in this context.

Social / management contributions: The model can be used by entrepreneurs and social business managers to analyze entrepreneurship in these organizations, and thereby provide potential directions for better development of entrepreneurial behavior at the organizational level. The model can also contribute to positive entrepreneurial management and an increase in organizational performance of social business.

Keywords: Entrepreneurial Orientation. Social Business. EO Antecedents. EO Results.

UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LA ORIENTACIÓN EMPREDEDORA EN EL CONTEXTO SOCIAL

Objetivo del estudio: El objetivo del presente artículo es proponer un modelo conceptual para caracterizar la Orientación Emprendedora (OE), sus Antecedentes y Resultados en Negocios Sociales.

Metodología / abordaje: Es un estudio bibliográfico de carácter descriptivo y exploratorio.

Originalidad / Relevancia: Actualmente existen pocos modelos para la caracterización de la OE en contextos específicos, a ejemplo del contexto social. Este artículo buscó llenar esa laguna con la proposición del modelo conceptual de OE aplicado a los negocios sociales.

Principales resultados: El artículo presenta la proposición de un modelo estructurado en tres pilares: los Antecedentes de la OE y sus cuatro categorías; la OE compuesta por seis dimensiones, siendo ellas innovadora, proactividad, autonomía, asunción de riesgos, agresividad competitiva y redes, y sus 22 categorías; los resultados de la OE con cuatro categorías.

Contribuciones teóricas / metodológicas: Esta investigación contribuye con los estudios sobre OE, emprendimiento y negocios sociales, con la proposición del modelo conceptual, consolidado de la literatura, aplicado a los negocios sociales, contemplando una nueva dimensión de la OE - redes - y una nueva categoría de los resultados de la OE - sostenibilidad financiera. Tal modelo puede ser útil para el desarrollo de estudios empíricos en negocios sociales, así como puede dar indicios sobre el desarrollo de la OE en ese contexto.

Contribuciones sociales / para la gestión: El modelo puede ser utilizado por emprendedores y gestores de negocios sociales para el análisis del emprendedor en esas organizaciones, y con ello dar indicios sobre potenciales direccionamientos para mejor desarrollo del comportamiento emprendedor a nivel organizacional. Esto puede contribuir con la gestión emprendedora y el desempeño organizacional de los negocios sociales.

Palabras clave: Orientación Emprendedora. Negocios Sociales. Antecedentes de la OE. Resultados de la OE.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um campo de pesquisa crescente que tem sido tema de interesse de muitos pesquisadores nas últimas décadas (Bacelar & Teixeira, 2016). Empreendedor é aquele que assume riscos, tem iniciativa e promove a geração de riqueza (Hilsdorf, 2015). Em um mercado imperfeito, um problema para um empreendedor corporativo pode ser visto como uma oportunidade para um empreendedor social (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006). O empreendedorismo é uma área de estudos abrangente, podendo ser dividido, de forma genérica, em dois tipos: o empreendedorismo empresarial/corporativo e o empreendedorismo social. Com abordagens diferentes, o primeiro é focado em objetivos e desejos individuais, buscando principalmente o lucro, ao passo que o segundo serve ao coletivo, na busca por gerar impacto social.

Embora alguns autores afirmem que o empreendedorismo se manifesta por meio de diversas atitudes e comportamentos que não podem ser medidos (Fernandes & Santos, 2008), o referencial teórico sobre a Orientação Empreendedora (OE) vem sendo utilizado para preencher essa lacuna na literatura sobre a prática do empreendedorismo nas organizações (Covin & Lumpkin, 2011). A OE retrata o quanto uma organização é conservadora ou empreendedora (Morris, Webb & Franklin, 2011), e mostra um caminho para esta mensuração, que pode incidir por meio da análise do gerenciamento empreendedor refletido nos processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização segue para ser empreendedora (Stevenson & Jarillo, 1990).

A OE está associada ao desempenho positivo das organizações (Covin & Slevin, 1991; Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009; Martens, Lacerda, Belfort, & Freitas, 2016). Estudos demonstram que empreendimentos com maior OE atingem melhores resultados (Gupta & Dutta, 2016; Kraus, Halbertstadt, Niemand, Shaw, & Syrja 2018), o que remete à importância de estudos sobre esse tema. Lumpkin, Moss, Gras, Kato, & Amezcua (2013) apresentam cinco dimensões que caracterizam a OE: inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva. A inovatividade diz respeito à predisposição em inserir novos produtos, serviços e tecnologias no mercado. A proatividade é caracterizada por antecipar-se às futuras demandas e à concorrência. A assunção de riscos envolve ações ousadas em ambientes muitas vezes incertos. A autonomia inclui decisões e ações independentes.

A agressividade competitiva, por fim, é caracterizada pela vontade de superar os concorrentes. Organizações que possuem essas dimensões são caracterizadas como tendo uma OE (Lumpkin & Dess, 1996).

Estudos sobre OE tem crescido ao longo dos anos (Covin & Wales, 2018), mas especialmente em organizações tradicionais que visam lucro; pouco tem sido explorado em contextos mais específicos, a exemplo de negócios sociais, emergindo oportunidades novos estudos (Martens, Lacerda, Belfort, & Freitas 2016; Kraus *et al.*, 2017). O trabalho de Lumpkin *et al.* (2013) propõe um modelo para a análise da OE de empreendedorismo social, que é o contexto mais amplo dos negócios sociais. A proposta dos autores foi elaborada especificamente para Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), que tem propósito diferente dos negócios sociais, que buscam a sustentabilidade financeira, que se preocupam com o desempenho, não necessariamente o desempenho financeiro, mas o desempenho relacionado à geração de impacto social positivo, associado ao financeiro (Comini, Barki & Aguiar, 2012). Assim, a literatura carece de um modelo de OE que seja aplicável ao contexto dos negócios sociais, emergindo a questão de pesquisa que motivou este estudo: como se configura um modelo de OE adaptado ao contexto de negócios sociais? Visto que a OE pode contribuir com o desempenho positivo da organização e que os negócios sociais são um campo de estudo que precisa ser desenvolvido (Barki, Comini, Cunliffe, Hart, & Rai 2015), o objetivo deste artigo consiste na proposição de um modelo conceitual para caracterizar a Orientação Empreendedora, seus Antecedentes e Resultados em Negócios Sociais.

Em termos metodológicos, este estudo é essencialmente bibliográfico, de caráter descritivo e exploratório, ao procurar compreender o fenômeno e indicar novas ideias ou hipóteses a serem testadas (Rudio, 1986). Com base em literaturas clássicas e recentes, inicialmente foram explorados conceitos de empreendedorismo social, orientação empreendedora e negócios sociais. Na sequência, adotou-se como base o *framework* de processo de empreendedorismo social de Lumpkin *et al.* (2013), que foi explorado e ampliado, possibilitando a explicitação de características de cada parte do modelo a partir da literatura.

Os resultados do estudo apresentam um modelo conceitual de OE em negócios sociais composto por três pilares: os Antecedentes da OE e suas quatro categorias; a OE, composta por seis

dimensões e suas 22 categorias; os Resultados da OE, constituídos de quatro categorias. O modelo segue os pilares do *framework* de Lumpkin *et al.* (2013), porém agrega uma nova dimensão à OE, a dimensão Redes, e uma nova categoria de resultados da OE, a Sustentabilidade financeira. Tal modelo, organizado em dimensões, categorias e sua caracterização descritiva, pode ser útil para desenvolvimento de estudos empíricos em negócios sociais, bem como pode dar indícios sobre o desenvolvimento da OE nesse contexto.

Na sequência desta introdução, o artigo está organizado da seguinte forma: a seção 2 faz breve abordagem sobre OE, empreendedorismo social e negócios sociais, como pano de fundo do estudo, bem como apresenta o *framework* de Lumpkin *et al.* (2013); as seções 3, 4 e 5 exploram, respectivamente, os pilares do modelo – antecedentes, orientação empreendedora e resultados; a seção 6 apresenta o modelo conceitual proposto, com seus pilares, categorias e características; por fim, a seção 7 tece considerações finais do estudo.

2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE), EMPREENDEDORISMO SOCIAL E NEGÓCIOS SOCIAIS

A OE é o empreendedorismo de um negócio (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996; Martens *et al.*, 2016). Com um olhar estratégico, a OE emerge da oportunidade de novos negócios que podem ser empreendidos com sucesso de forma ponderada, envolvendo as intenções e ações principais em um processo dinâmico de criação de novos negócios (Martens & Freitas, 2010), envolvendo ações deliberadas (Lumpkin & Dess, 1996). A OE é considerada benéfica para as organizações, uma vez que está positivamente associada ao crescimento, tem impacto positivo nas medidas de performance financeira podendo cooperar com a aptidão de descobrir novas oportunidades, facilitando a distinção e a criação de vantagem competitiva (Wiklund & Shepherd, 2003; Martens & Freitas, 2010). Diversos estudos têm focado em dimensões que caracterizam a OE. Três dimensões foram propostas por Miller (1983) para caracterizar e testar o empreendedorismo nas organizações: inovatividade, assunção de riscos e proatividade. A partir dos estudos de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) apresentaram outras duas dimensões para caracterizar e diferenciar o processo empreendedor: autonomia e agressividade competitiva. Uma sexta dimensão da OE é apresentada neste artigo, denominada de Redes,

referindo-se às redes de negócios ou redes de relações (Lazarotti, Tasca da Silveira, Carvalho, Rossetto, & Correia Sychoski 2015; Mello & Leão, 2005; McClelland, 1962).

O empreendedorismo social, por sua vez, refere-se a empreender para fazer a diferença na sociedade, gerando impacto positivo nas comunidades, comumente atendendo aspectos negligenciados pelo poder público (Leadbeater, 1997; Thompson, 2002; Peredo & Mclean, 2006; Tigu, Iorgulescu, Răvar, & Lile., 2015). Os empreendedores sociais reconhecem e exploram oportunidades para criar valor social, utilizam recursos para inovar, toleram riscos e recusam-se a aceitar as limitações de recursos disponíveis (Peredo & Mclean, 2006).

No contexto do empreendedorismo social, diversos tipos de empreendimentos são englobados: Negócios Sociais, Instituições, Associações, ONG's, ações filantrópicas ligadas ou não a instituições religiosas, doações e outros formatos de voluntariado. Os Negócios Sociais, foco deste artigo, são empreendimentos que buscam a sinergia entre as duas vertentes, a do empreendedorismo empresarial/corporativo e a do empreendedorismo social, na busca por caracterizar-se como um negócio autossustentável (Yunus negócios sociais, 2016). São um modelo misto de negócios, cujos objetivos principais estão focados na missão social, buscando por mudanças e impacto positivo na população em geral, tentando equilibrar o compromisso com a minimização de problemas sociais, mantendo a autossustentabilidade do negócio (Rosolen, Tiscoski, & Comini, 2014).

Os principais objetivos dos negócios sociais são combater a pobreza e diminuir a desigualdade por meio da inclusão social, geração de renda e qualidade de vida, ofertando produtos e serviços de qualidade à população de baixa renda excluída do mercado tradicional (Portal Brasil, 2012). Os problemas a serem solucionados estão no cotidiano da população e por meio de negócios sociais é possível gerar impacto ao aumentar a renda e os bens para os pobres, baseado na geração de empregos, no acesso à energia, educação e serviços financeiros, na capacitação das pessoas e no desenvolvimento comunitário (Comini, 2011). Outros indicadores de impacto dos negócios sociais estão atrelados à resolução de conflitos, acesso à água limpa, melhoria na saúde, habitação a preços acessíveis, igualdade e empoderamento e muitos outros impactos que podem ser gerados por esse tipo de negócio (Comini, 2011).

As pesquisas sobre empreendedorismo têm adotado a OE como ferramenta metodológica para ampliar e enriquecer o conhecimento na área

(Morris *et al.*, 2011). De acordo com esses autores, para a compreensão do empreendedorismo e da aplicação da OE em contexto social, devem ser considerados três importantes indicadores: a motivação, atrelada às oportunidades vinculadas à necessidade de servir a um propósito social; os processos, que são as motivações baseadas na missão social e se diferenciam nesse contexto; e os resultados, que são indicadores sociais e financeiros que servem como métricas de desempenho. A maior parte dos estudos sobre OE aplicada a organizações sem fins lucrativos tem adotado apenas três dimensões: inovatividade, proatividade e assunção de riscos (Morris *et al.*, 2011). Neste artigo propõe-se a ampliação dessa abordagem considerando dimensões da OE, seus antecedentes e resultados, tendo como ponto de partida o estudo de Lumpkin *et al.* (2013).

Lumpkin *et al.* (2013) buscaram compreender se há diferenças entre as dimensões da

OE no empreendedorismo comercial e no social, questionando a relação entre as dimensões da OE, seus antecedentes e resultados nesses dois contextos, utilizando uma estrutura de entrada, processamento e saída. O *framework* de Lumpkin *et al.* (2013) foi desenvolvido para empreendimentos sociais em geral, não especificamente para os negócios sociais. Também não foi testado empiricamente. Os resultados do estudo dos referidos autores sugerem que muitos processos empreendedores permanecem iguais, embora algumas dimensões sejam afetadas diretamente pelos *stakeholders* no contexto social, tendo em vista características de acesso a recursos e dificuldades para alcançar soluções sustentáveis. A Figura 1 apresenta o *framework* do processo de empreendedorismo social proposto pelos referidos autores.

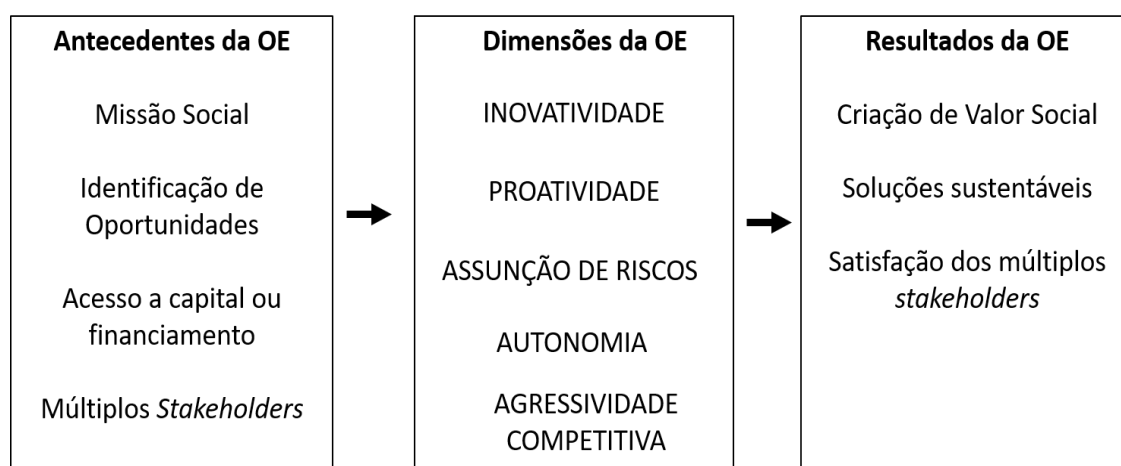


Figura 1 – Framework do processo de empreendedorismo social

Fonte: Adaptado de Lumpkin *et al.* (2013).

O estudo de Lumpkin *et al.* (2013) é um trabalho recente, publicado em um periódico de impacto, que aparece citado em mais de 200 publicações no Google Scholar (dados de julho de 2018). Diversos estudos têm usado Lumpkin *et al.* (2013) como referência, retratando a relevância do *framework*. Alguns têm como foco de estudo as empresas sociais como organizações híbridas, propondo uma agenda de revisão e de pesquisa em que são tratados os impactos da crise econômica global de 2008, os problemas sociais gerados, a pobreza e a mudança ambiental, concentrando-se em organizações que combinam negócio com uma finalidade social incorporada (Doherty, Haugh & Lyon, 2014). Também abarcam as organizações

híbridas e os desafios para a sustentabilidade corporativa, mostrando a importância que a sustentabilidade relacionada a questões sociais e ecológicas tem alcançado em estudos nas áreas de negócios e de gestão (Haigh & Hoffman, 2014). Outros estudos utilizaram o *framework* de Lumpkin *et al.* (2013) para tratar a OE sob a perspectiva de revisão e síntese de direções de pesquisa, analisando e sintetizando pesquisas-chave sobre o tema OE, num esforço acadêmico para fornecer um guia para facilitar o acesso a trabalhos influentes em OE (Wales, 2016).

Ainda com base no estudo de Lumpkin *et al.* (2013), autores trabalharam o comportamento do empreendedor e a liderança sob o ponto de vista da

ganância e da arrogância em contextos empresariais (Haynes, Hitt & Campbell, 2015). Trataram as normas institucionais e as rotinas que emergem do contexto social e histórico (Newth & Woods, 2014). Apresentam uma revisão referente às redes sociais e ao empreendedorismo social, explicitando a emergência do empreendedorismo social, em nível macroeconômico; no mesonível, exploraram conceitos como o de oportunidade; e, no micronível, as motivações e intenções dos empreendedores sociais (Dufays & Huybrechts, 2014) foram abordadas. Tratam o *crowdfunding* como oportunidade na aquisição de recursos, motivada pelo interesse crescente em empreendedorismo social (Calic & Mosakowski, 2016). Trazem, também, o conceito de oportunidade empreendedora e as características do empreendedor, que influenciam as ações e os resultados de novas atividades econômicas (Davidsson & Tonelli, 2013). O empreendedorismo sustentável também é foco de estudos que utilizaram o trabalho de Lumpkin *et al.* (2013), numa abordagem tripla de aspectos sociais, econômicos e ambientais, buscando facilitar a compreensão do processo empreendedor (Belz & Binder, 2017).

Considerando a atenção que o framework de Lumpkin *et al.* (2013) têm recebido em estudos voltados a contextos não puramente econômicos; o fato de ele ter características de OE voltadas a empreendimentos sociais; sua abordagem de antecedentes e resultados, possibilitando uma visão mais completa do processo empreendedor; e a carência de estudos sobre o tema em negócios sociais, justifica-se a escolha do referido framework como ponto de partida para o desenvolvimento no modelo de OE para negócios sociais deste estudo. Para melhor explorar os aspectos sobre OE em negócios sociais, nas próximas seções são abordados os antecedentes, as dimensões da OE e os resultados.

3 ANTECEDENTES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DE NEGÓCIOS SOCIAIS

Antecedente refere-se àquilo que precede, que vem antes. Nesse sentido, os antecedentes da OE são aspectos que a precedem. O estudo de Lumpkin *et al.*, (2013) sobre empreendedorismo social mostra quatro categorias de antecedentes que são únicas para o contexto do ES (antes apresentadas na Figura 1), quais sejam: missão social; identificação de oportunidades; acesso ao capital ou financiamento; e, várias partes

interessadas, os *stakeholders*. Esta seção é essencialmente baseada nesses autores, tendo em vista a escassez de literaturas que tratem da abordagem de antecedentes da OE.

O primeiro antecedente único para o contexto social apontado por Lumpkin *et al.* (2013) é a **missão social**. A missão é a base da ação individual ou da missão organizacional, sendo o antecedente que mais objetivamente distingue o empreendedor social de outros empreendedores. Como está relacionada à mudança social, a missão está concentrada em problemas e necessidades sociais presentes há muito tempo na sociedade, como pobreza, falta de moradia, fome, violência, poluição, portanto são amplamente conhecidas e podem ser classificadas como oportunidades de problemas a serem resolvidos. As motivações do empreendimento social são coletivas e priorizam os objetivos sociais, contrapondo missões comerciais que estão focadas nos desejos individuais e tendências de consumo, além das necessidades humanas, envolvendo mais riscos, isso por ter maior incerteza de mercado (Lumpkin *et al.*, 2013). As missões de empreendimentos que incluem uma dimensão social tendem a ser mais efetivas em seu comportamento que as empresas com missões puramente comerciais, evidenciando que não é necessário muito esforço e discussão para construir um ambiente motivador. Porém, a flexibilidade dos empreendimentos comerciais para alterar sua missão é muito maior, o que acontece facilmente; muitas empresas comerciais nem mesmo divulgam a sua missão (Lumpkin *et al.*, 2013).

O segundo antecedente é a **identificação de oportunidades**, normalmente associada a oportunidades de obtenção de lucro. A identificação de oportunidades é essencial para o desenvolvimento de um empreendimento. No contexto social, contudo, é considerada uma oportunidade a resolução de problemas sociais, sendo o empreendedorismo uma fonte de soluções transformadas em oportunidades. Esse mercado de oportunidades e a aplicação de soluções empresariais para solucionar problemas sociais depende da percepção sobre os valores sociais e do nível de recursos que os empreendedores sociais podem mobilizar. Portanto, o indicador chave é o apoio financeiro e comunitário à iniciativa e à mobilização, o que indica que o reconhecimento das oportunidades depende da seriedade atribuída a determinados problemas sociais (Lumpkin *et al.*, 2013).

O terceiro antecedente da OE em contexto social é o **acesso ao capital ou financiamento**. Se for considerada a perspectiva não lucrativa, este é o principal problema dos empreendedores sociais. No

geral, os recursos restritos são um problema para os empreendimentos sociais, apesar de não ser uma característica distintiva quando comparada a qualquer empresa ou empresário em início de operação que também sofre com a limitação de recursos. A distinção mais crítica é quanto ao acesso aos recursos, o que é evidente e dificultado ainda mais se não houver boas perspectivas de geração de fluxo de caixa (Lumpkin *et al.*, 2013).

As receitas advindas de bens e serviços de empreendimentos sociais sem fins lucrativos têm representado 70% do fluxo, enquanto que as doações e caridade representam cerca de 12%, aumentando a dependência de atividades comerciais para manter o empreendimento (Lumpkin *et al.*, 2013). Assim, quando envolve a produção de bens e serviços comercializáveis, não há diferença nas tendências de financiamento e o acesso ao capital para empreendedores sociais pode ser considerado como evoluindo, embora ainda esteja visivelmente em estado de desenvolvimento. Há outro movimento a ser evidenciado que é a competição direta, entre empresas comerciais tradicionais e empresas sociais, por recursos e apoio de consumidores conscientes (Lumpkin *et al.*, 2013).

O quarto antecedente é composto pelos **stakeholders – várias partes interessadas**. O *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que é afetado ou que pode afetar a capacidade de uma organização para atingir seus objetivos. Pode ser um grupo de apoiadores que têm interesse no sucesso da empresa ou na sua missão social. Em ambientes comerciais, os *stakeholders* são os investidores, empregados, fornecedores e compradores de bens e serviços, são necessários para o sucesso do empreendimento e são, portanto, as partes interessadas mais influentes porque têm uma participação financeira no negócio (Lumpkin *et al.*, 2013).

Há ainda outros grupos, outros *stakeholders* como cidadãos locais, agências governamentais ou a comunidade na qual o empreendimento opera. Além disso, as estruturas de propriedade social que incluem clientes, usuários e grupos locais, comunitários ou trustes, concedem-lhes poder e legitimidade, bem como maiores oportunidades para apresentar a urgência de suas reivindicações, o que pode alterar diretamente as operações do empreendimento. Algo preocupante é que tem diminuído as expectativas de ganho, retorno financeiro e sustentabilidade de empreendimentos sociais, fato potencialmente relacionado à pouca autoridade para controlar as atividades do empreendimento, o que é afetado pela relação com os *stakeholders* (Lumpkin *et al.*, 2013).

A seguir são apresentadas as dimensões da OE.

4 DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DE NEGÓCIOS SOCIAIS

A OE tem sido mais comumente caracterizada pela literatura como possuindo cinco dimensões (Lumpkin e Dess, 1996; Martens *et al.*, 2016), o que é corroborado por Lumpkin *et al.* (2013): inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. No contexto social, no entanto, muitos estudos têm abordado apenas as três primeiras. Neste artigo, além das cinco dimensões tradicionais, propõe-se a adoção de uma sexta dimensão para a OE no contexto dos negócios sociais: redes. A seguir, é feita uma breve caracterização das dimensões da OE.

Um negócio social que privilegia a inovação direcionada ao cumprimento da missão principal e à geração de novas fontes de receita apresenta características da dimensão **Inovatividade** (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016). Para esses autores, a inovatividade pode ser caracterizada pela adoção de novas iniciativas, pelo desenvolvimento de novos trabalhos voltadas à inovação; refere-se a empreendimentos onde surgem soluções criativas para novos processos, produtos e serviços. São negócios que empregam mudanças bruscas nas atividades, programas e serviços e dão ênfase ao desenvolvimento de novos e inovadores produtos, serviços, programas sociais ou atividades e no desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais, além de poder apresentar alterações em processos, políticas, produtos ou serviços. Procuram desenvolver e adotar soluções inovadoras, buscam formas inovadoras para resolver problemas, e estão buscando modelos de negócio novos para gerar lucro. Possuem e atuam com criatividade e experimentação, utilizando a inovação para identificar soluções. Buscam a inovação para melhorar a captação de recursos e procuram mais ou novas oportunidades para fazer novas combinações devido a uma maior variedade de entradas, dentre outras características (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas 2016).

As características da **Proatividade** estão relacionadas à antecipação e à ação diante de uma oportunidade empreendedora, que poderá resultar em um produto novo, um serviço, um processo ou uma nova tecnologia (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016). A proatividade

envolve o comportamento pioneiro, o que normalmente implica em ter considerável perseverança, boa capacidade de adaptação e ser tolerante diante de falhas. De acordo com os mesmos autores, negócios proativos constantemente experimentam novos programas de marketing e de captação de recursos, buscam por novas soluções de problemas sociais, maneiras de comercialização do produtos e serviços gerados e a divulgação do projeto. São negócios que buscam continuamente se alterar devido à percepção das mudanças que ocorrem na comunidade, explorando as mudanças no campo do empreendedorismo social e dos negócios sociais. São empreendimentos com ações orientadas a ideias para a implementação, que fazem a interpretação criativa de regras, e possuem habilidades em networking, aproveitamento dos recursos e níveis de persistência e de paciência, e que podem promover mudanças em relação às expectativas dos *stakeholders* (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016).

Os mesmos autores também apontam que a proatividade remete à busca por alcançar uma posição de liderança em relação a organizações similares e pode resultar em ações que outras empresas sociais copiem, sendo muitas vezes o primeiro negócio a introduzir novos serviços ou iniciativas diante da concorrência. Essa dimensão da OE também está relacionada à antecipação de necessidades futuras, utilizando informações dos voluntários, financiadores e outros sobre tendências e demandas futuras. A proatividade também remete à busca de oportunidade e adoção de comportamentos de diferenciação. A rede mais ampla de *stakeholders* podem aumentar a capacidade de influenciar aspectos relacionados à proatividade do empreendimento (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016).

Uma outra dimensão da OE é a **assunção de risco**, cujas características estão relacionadas a assumir riscos calculados e gerenciáveis, ou seja, envolvem diretamente o risco, que pode estar na realização do projeto ou em comprometer recursos significativos diante das oportunidades. A assunção de riscos é associada à tendência a adotar projetos de alto risco, assumindo atos arrojados e amplos, à ações que incorrem em perda de impacto social, financeiro e apoio não financeiro (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016), **o que também pode incorrer em** alteração da imagem pública da organização e mudanças na estabilidade da equipe.

Os negócios sociais caracterizados pela assunção de riscos assumem projetos de alto risco com chances de retornos elevados, tendem a aceitar

o risco com potenciais retornos sociais ou econômicos, sendo muitas vezes ousados ao perseguirem novas oportunidades, podendo se aventurar no desconhecido para solucionar problemas persistentes. São negócios que assumem os riscos financeiros diante das pressões por crescimento rápido. Por estarem apoiados muitas vezes em doadores individuais e financiadores, podem ser mais abertos à assunção de riscos. As dificuldades de avaliação de riscos não financeiros podem resultar em características de assunção de risco por parte dos empreendimentos sociais (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016).

O empreendimento caracterizado pela **autonomia** é aquele que incentiva a sugestão, ouve ideias e aceita mudanças, recompensa os colaboradores por serem ousados, impulsiona a solução de problemas por parte dos envolvidos de maneira independente, promovendo a ação independente e a liberdade de decisão. A autonomia pode incitar a identificação de novas atividades e programas, por meio do incentivo a atividades independentes para o desenvolvimento de novos serviços e programas. Os negócios sociais voltados à autonomia podem estimular a busca pela colaboração de concorrentes para o cumprimento da missão social, promovendo também a ação autônoma e a busca por soluções exclusivas e incentivando a criatividade. Vale destacar que a expectativa e a motivação mista dos financiadores requerem maior autonomia dos empreendimentos (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016).

Um empreendimento social que possui **agressividade competitiva** é aquele que mantém o olhar para o que está acontecendo com os seus concorrentes, observando as tendências e buscando compreender a captação de recursos; responde às mudanças e ações iniciadas por outros negócios sociais, adotando uma estratégia competitiva e que podem também estimular a busca por cooperação entre os concorrentes, ou entre os demais negócios sociais, para maximizar os recursos, o que pode ser uma exigência diante dos *stakeholders* em função da limitação dos recursos (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016). A agressividade competitiva também remete a adoção de comportamentos assertivos, respostas competitivas e postura agressiva diante dos concorrentes. A dinâmica competitiva, nos negócios sociais, é direcionada pela missão social e existe agressividade na criação da imagem da marca do empreendimento, por exemplo.

Uma sexta dimensão da OE é proposta neste estudo, e foi denominada de **Redes**, relacionando-se

às redes de negócios ou redes de relações (Lazzarotti, *et al.*, 2015; Mello & Leão, 2005; McClelland, 1962). A construção de relacionamentos que levem a ingressos em novos mercados, internacionalização e até para a manutenção de um negócio é tratada como fundamental e muito relevante no campo do empreendedorismo (Paiva, Fernandes, & Almeida, 2010; Basile, 2012; Covin & Miller, 2014;). Há ainda destaque para a contribuição das redes com as práticas de marketing ao longo do desenvolvimento dos empreendimentos (O'Donnell, 2004). Zoschke e Lima (2006) realizaram um estudo de marketing empreendedor e identificaram que a visão e as competências dos empreendedores são moldadas pelas redes de relações que estes empreendedores possuem. Os mesmos autores chamam a atenção ainda para pesquisar os antecedentes, ou seja, amizades e relações que já existiam antes do início do empreendimento, também remetendo à redes.

A dimensão redes assume importância no campo do empreendedorismo social a medida em que se compreende a construção de relacionamentos como indispensável para a autossustentabilidade dos negócios sociais. Vale destacar que a celebração de pactos de cooperação, o trabalho colaborativo na forma de parcerias, o estabelecimento de alianças estratégicas e a atuação em rede são alguns dos mecanismos utilizados pelos empreendimentos para o desenvolvimento de inovações (Oberg & Grundström, 2009). As questões sociais podem ser solucionadas mais efetivamente quando há colaboração, levando a resultados mais rápidos, ações conjuntas, colaborativas, quando comparado a ações isoladas (Kraus *et al.*, 2017).

A seguir são abordados os Resultados da OE.

5 RESULTADOS DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DE NEGÓCIOS SOCIAIS

O *framework* de processo de empreendedorismo social de Lumpkin *et al.* (2013) apresenta três categorias de resultados da OE para o contexto dos NS: Criação de valor social, Satisfação de múltiplos *stakeholders* e Sustentabilidade de soluções. Neste estudo, propõe-se a agregação de uma quarta categoria, a sustentabilidade financeira. As categorias de resultados da OE são a seguir exploradas.

O primeiro e principal resultado que os empreendimentos sociais buscam é a **Criação de Valor Social (CVS)** (Lumpkin *et al.*, 2013). Porém,

os valores sociais são subjetivos e de difícil mensuração. Os valores sociais são negociados entre os envolvidos e as partes interessadas, são contingentes e abertos à reavaliação, além de reunir elementos que não podem facilmente ser agregados em uma única métrica e são inseparáveis quando se trata de atividade social (Lumpkin, *et al.*, 2013). Para melhorar a qualidade de vida e a autoestima de uma comunidade, por exemplo, as empresas devem criar valor social além do valor econômico; assim, atividades que geram valor social buscam beneficiar a todos, e não um grupo particular.

Foram identificadas três características da CVS consideradas úteis aos processos empresariais, de acordo com Lumpkin *et al.* (2013). A primeira refere-se à imagem positiva que a organização possui na sociedade, e não é uma imagem exclusiva dos usuários dos produtos ou serviços; de maneira geral, os benefícios sociais e ambientais gerados são para a sociedade ou o meio ambiente em geral, e não apenas para a própria empresa e seus consumidores, evidenciando a necessidade de criar valor e não de se apropriar do valor (Lumpkin *et al.*, 2013). Os desdobramentos neste sentido são diversos, pois pode gerar a colaboração entre empresas concorrentes ou não, afinal a CVS é coletiva. A segunda característica da CVS é a sua raridade, pois são poucas as empresas que criam valor social se comparado com o número de empresas com foco em criação de valor econômico. É claro que as empresas tradicionais geram valor social por meio da geração de empregos, por exemplo, porém essa não é a sua missão principal. A grande dificuldade se deve à pouca literatura existente sobre CVS, poucos especialistas e poucos exemplos a seguir se comparados com empresas voltadas à criação de valor econômico. Finalmente, a terceira característica da CVS é a dificuldade de mensurá-la, a subjetividade envolvida e a composição de CVS, que comporta elementos que não se consegue medir, o que gera vários indicadores próprios e individuais na tentativa de suprir esta lacuna (Lumpkin *et al.*, 2013).

O segundo resultado da OE que é exclusivo para o contexto do empreendedorismo social diz respeito à **Satisfação de múltiplos *stakeholders***, que no caso dos empreendimentos sociais tende a ser mais complexo se comparado aos empreendimentos puramente comerciais (Lumpkin, *et al.*, 2013). Com diversas partes interessadas para agradar, isso pode representar um grande desafio. Embora os *stakeholders* de cada empreendimento social sejam diferentes, existe uma diversidade de expectativas sobre o desempenho que vai além do desempenho financeiro, buscando outros retornos como a sustentabilidade econômica, social e

ambiental. Assim, os mesmos autores afirmam que é um grande desafio conciliar as reivindicações concorrentes das partes interessadas.

O terceiro resultado da OE exclusivos para o contexto do empreendedorismo social é a **sustentabilidade de soluções**, que vem representando um grande problema para os empreendedores sociais e tem motivado pesquisadores no tema na busca por alternativas. A dificuldade vem do argumento de que a sustentabilidade está calcada em dois pontos de vista: a sustentabilidade das atividades organizacionais do ponto de vista de recursos e a dificuldade de institucionalização das mudanças sociais (Lumpkin, *et al.*, 2013). Para garantir a sustentabilidade das soluções é necessário institucionalizar as soluções. Os recursos financeiros dos empreendedores sociais são limitados, e, embora existam diversas fontes, há restrições ao uso do financiamento. No que se refere à mobilização dos recursos, a intenção é sobreviver ao invés de crescer. Porém, a escalabilidade (facilidade e velocidade de expandir) é buscada frequentemente pelos empreendedores sociais, que buscam nas falhas de mercado oportunidades de melhorar a lucratividade. Portanto, muitas vezes os empreendimentos sociais buscam um crescimento rápido e escalabilidade, o que é controverso quanto ao uso dos recursos (Lumpkin *et al.*, 2013).

O modelo de negócios sociais propõe que é fundamental a sustentabilidade financeira do negócio, portanto, esse é um resultado a ser alcançado (Comini, Barki & Aguiar, 2012). Com base nisso, propõe-se, neste artigo, uma quarta categoria aos resultados da OE no contexto dos

negócios sociais, a **sustentabilidade financeira**, um resultado da OE que deve estar presente em negócios sociais considerando ser essa uma característica distintiva desse tipo de empreendimento. A principal motivação do empreendedor social é a criação de valor social, e para assegurar viabilidade financeira é necessário criar valor econômico além do impacto social (Mair & Marti, 2006). Assim, é possível afirmar que a geração de valor econômico é fundamental para a sustentabilidade dos negócios sociais, ressalvando que a geração de valor econômico deve estar em equilíbrio com a entrega de valor social gerado (Dacin & Dacin, 2010; Muñoz & Kibler, 2016).

A seguir apresenta-se o modelo conceitual proposto, com base na literatura visitada.

6 MODELO CONCEITUAL PROPOSTO: OE, ANTECEDENTES E RESULTADOS EM NEGÓCIOS SOCIAIS

A partir da exploração do *framework* de processo de empreendedorismo social de Lumpkin *et al.* (2013), foi proposto o modelo conceitual para caracterizar a OE em negócios sociais, seus antecedentes e resultados. O modelo mantém os pilares propostos pelo *framework* de base – antecedentes, OE, resultados – porém detalha em categorias e características, a partir da literatura consultada, e propõe a dimensão redes na OE e o resultado sustentabilidade financeira para os resultados da OE.

O Quadro 1 apresenta o pilar de antecedentes da OE com suas categorias e características.

Antecedentes da Orientação Empreendedora em Negócios Sociais	
Categorias	Características
Missão Social	É o antecedente mais distintivo do empreendedor social. As motivações são a base organizacional, devem ser voltadas ao coletivo e priorizar os objetivos sociais, contrapondo missões comerciais.
Identificação de Oportunidades	É identificar uma oportunidade. Os NS consideram uma oportunidade a resolução de problemas sociais.
Acesso ao Capital / Financiamento	É o acesso a recursos financeiros. O acesso é dificultado se não houver boas perspectivas de geração de fluxo de caixa.
Várias partes interessadas, os Stakeholders	São indivíduos ou grupos que são influenciados ou que podem afetar a capacidade de uma organização para atingir seus objetivos.

Quadro 1 - Antecedentes da OE em Negócios Sociais

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Lumpkin *et al.* (2013).

O Quadro 2, a seguir, apresenta a OE com suas dimensões, categorias e características, aplicáveis ao contexto de negócios sociais.

Salienta-se a agregação da dimensão redes, considerada relevante no contexto específico.

Orientação Empreendedora em Negócios Sociais		
	Categorias	Características
Inovatividade	Inovação Social	É focar a inovação social direcionada pela missão para oferecer benefícios mais eficazes e ampliá-los para um mercado maior.
	Solução Criativa de problemas	É a busca por soluções criativas para os problemas e necessidades, na forma de novos processos, produtos e serviços.
	Novos processos, produtos ou serviços	São novos processos, produtos e serviços direcionados pela missão social.
Proatividade	Comportamento pioneiro	É ver a oportunidade onde os outros vêem problema. Normalmente inicia ações que outras empresas sociais copiam. Alcança uma posição de liderança em relação a organizações similares, sendo muitas vezes é a primeira a introduzir novos serviços ou iniciativas antes dos concorrentes.
	Melhoria contínua	É a busca por melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços.
	Interpretação criativa de regras	É fazer a interpretação criativa das regras, uma vez que sendo pioneiro pode inexistir regras próprias à nova ação adotada.
	Habilidade em networking	É a habilidades em estabelecer networking, criar redes e ampliar os contatos.
	Captação de recursos	São novos programas de estudo de mercado e de captação de recursos.
Assunção de Riscos	Risco Geral	É caracterizado por assumir riscos de maneira geral.
	Risco Financeiro	É a disposição a assumir ações com significativa probabilidade de perda financeira, é a tendência para aceitar o risco que muitas vezes acompanha uma iniciativa com potenciais retornos econômicos.
	Risco Social	É a disposição a adotar ações com significativa probabilidade de perda do impacto social, é a tendência para aceitar o risco que muitas vezes acompanha uma iniciativa com potenciais retornos sociais.
Autonomia	Independência de decisão	É definida pela independência e pela liberdade de decisão no dia a dia do negócio, incentivando os colaboradores a compartilharem suas ideias inovadoras, ou a buscarem novas atividades.
	Implementação de ideias inovadoras	É caracterizado pelo incentivo ao compartilhamento de novas ideias e à implementação destas.
	Independência para a criação de valor social	É a autonomia para buscar novas atividades que contribuam com a criação de valor social.
	Liberdade com os stakeholders	É caracterizada pela independência e pela liberdade de decisão para satisfazer múltiplos <i>stakeholders</i> , seja incentivando os colaboradores a implementarem suas ideias inovadoras, ou a buscarem novas atividades.
Agressividade Competitiva	Acompanhar tendências	É o compromisso assumido pelo empreendimento de monitorar as tendências de negócios sociais.
	Captação de recursos	É o compromisso com as atividades de captação de recursos. A escassez de recursos pode requerer que a empresa seja mais agressiva na criação e na manutenção da imagem da marca.
	Imagem da marca e posicionamento	É o compromisso com a marca. A marca é a identificação do negócio social. Uma marca conhecida facilita a captação de recursos e a ampliação do impacto social.
	Impacto social	É monitorar as tendências de negócios sociais, principalmente o impacto social.

Redes	Redes de negócios	São os relacionamentos e alianças estratégicas que contribuem para ingressos em novos mercados, internacionalização e a manutenção do negócio. Inclui ações em rede para o desenvolvimento de inovações.
	Redes de cooperação e trabalho colaborativo	São as contribuições das redes para as práticas de marketing, e a forma como a rede de relações molda a visão e as competências dos empreendedores.
	Redes de relações antecedentes	São as relações e amizades existentes antes mesmo do empreendimento.

Quadro 2 - As dimensões da OE, categorias e características em Negócios Sociais

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos estudos de O'Donnell (2004), Mello & Leão (2005), Zoschke & Lima (2006), Oberg & Grundström (2009), Lazzarotti *et al.* (2015), Lacerda, Martens & Freitas (2016) e Kraus *et al.* (2017).

O Quadro 3 apresenta o terceiro pilar do modelo conceitual, os resultados da OE, com suas categorias e características. A sustentabilidade financeira é apresentada como nova categoria de

resultados da OE quando se trata de negócios sociais, além das três apresentadas no modelo de Lumpkin *et al.* (2013).

Resultados da OE em Negócios Sociais	
Categorias	Características
Criação de Valor Social	É a busca por qualidade de vida e autoestima para a comunidade. Pressupõe a criação de valor social além do valor econômico. Inclui a imagem positiva que a organização possui na sociedade.
Sustentabilidade de Soluções	Trata-se da sustentabilidade das atividades organizacionais do ponto de vista de recursos e da dificuldade de institucionalizar mudanças sociais.
Satisfação de Múltiplos Stakeholders	Refere-se às partes interessadas para agradar e à diversidade de expectativas sobre o negócio que ultrapassam a preocupação apenas com o desempenho financeiro, buscando outros retornos como a sustentabilidade econômica, social e ambiental.
Sustentabilidade Financeira	É assegurar a viabilidade financeira do negócio, gerando valor econômico além de gerar impacto social.

Quadro 3 - Resultados da OE dos Negócios Sociais

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Dacin & Dacin (2010), Lumpkin *et al.* (2013), Muñoz & Kibler (2015).

Dessa forma, o modelo conceitual resultante deste estudo foi estruturado de forma a contemplar os Antecedentes da OE e suas quatro categorias, a OE com seis dimensões e suas 22 categorias, e os Resultados da OE com quatro categorias. **O modelo conceitual com a divisão em categorias e sua caracterização descritiva, acrescido da nova**

dimensão e nova categoria, são as principais contribuições deste artigo. Apresenta-se, a seguir, o modelo esquemático que ilustra os resultados deste estudo, para caracterizar a OE, seus antecedentes e resultados em negócios sociais (Figura 2).

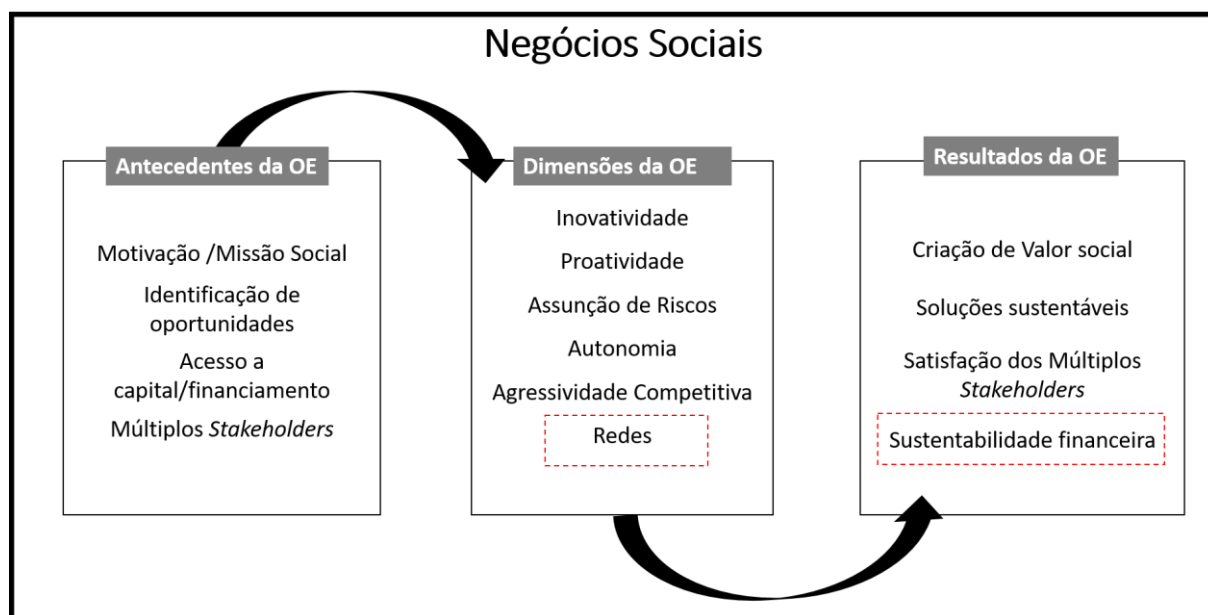


Figura 2 - Modelo conceitual proposto para caracterização da OE de NS

Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 2 demonstra a Entrada como os Antecedentes da OE; o Processo, composto pela OE, acrescido da dimensão Redes, sinalizada como inclusão ao modelo pelo pontilhado em vermelho; as Saídas, que são os Resultados da OE, tendo sido acrescida a Sustentabilidade Financeira, sinalizada como inclusão ao modelo pelo pontilhado em vermelho.

A seguir apresenta-se as considerações finais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de apresentar um modelo conceitual para a caracterização da OE em contexto social, seus antecedentes e resultados, este artigo fornece embasamento teórico sobre como a OE de Negócios Sociais pode ser analisada, por meio desses três pilares. O modelo apresentado contribui para suprir a lacuna de modelos para caracterização da OE em negócios sociais, considerado importante para o avanço do empreendedorismo no contexto de negócios sociais (Kraus *et al.*, 2017), bem como para o avanço do conhecimento sobre OE em contextos específicos (Martens *et al.*, 2016).

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui com as pesquisas sobre OE e negócios sociais, proporcionando o aprofundamento do tema, e apresentando um embasamento conceitual para o desenvolvimento de estudos empíricos. Do ponto

de vista prático, o modelo possui dimensões e categorias que poderão auxiliar os empreendedores e gestores de negócios sociais com características para os seus *stakeholders*, partindo da análise da OE do negócio social.

Como limitações da pesquisa, aponta-se a falta de mais referenciais e modelos de antecedentes e resultados da OE. Na literatura, esses dados misturam-se às motivações para iniciar o negócio e ao desempenho organizacional, respectivamente. Houve, portanto, dificuldade em diversificar as fontes do referencial teórico quanto aos antecedentes e aos resultados da OE. É importante ressaltar que algumas características da OE dos negócios sociais podem ser mais importantes ou mais fortes em determinados contextos, como educação, finanças ou alimentação, por exemplo; assim, a análise por categorias de negócios, por área ou caso a caso podem emergir como potencialidades de pesquisa.

Como indicações de pesquisas futuras, sugere-se utilizar o modelo conceitual proposto para o desenvolvimento de estudo empírico em negócios sociais, com abordagem qualitativa, para verificar sua aplicação na prática organizacional. Adicionalmente, observar como a OE, seus antecedentes e resultados afetam o desempenho de negócios sociais também pode trazer contribuições para o conhecimento na área. Também é possível aplicar o modelo qualitativamente, buscando qualificar e detalhar ainda mais os aspectos únicos

dos negócios sociais e posteriormente aplicar o modelo quantitativamente, medindo e validando os constructos, ampliando a variedade de respondentes e apresentando a análise estatística dos dados. Estudos longitudinais sobre as ações tomadas após o conhecimento de uma análise inicial que caracterize a OE, antecedentes e resultados de determinado negócio também são indicados, pois podem apontar ações exitosas ou não adotadas por gestores e fundadores diante das dimensões da OE, fomentando as pesquisas sobre empreendedorismo em negócios sociais.

REFERÊNCIAS

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Bacelar S. D., Teixeira R.M. (2016). Produção Científica Sobre Empreendedorismo no Brasil: estudo bibliométrico das publicações em periódicos e eventos entre 2008 e 2014. IX EGEPE, Passo Fundo, RS. Anais... Passo Fundo.
- Basile, A. (2012). Entrepreneurial orientation in smes: risk-taking to entering international markets. *Far East Journal of Psychology and Business*, 7(2), 1-17.
- Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S., & Rai, S. (2015). Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 380-384.
- Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017). Sustainable entrepreneurship: a convergent process model. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1-17.
- Calic, G., & Mosakowski, E. (2016). Kicking off social entrepreneurship: how a sustainability orientation influences crowdfunding success. *Journal of Management Studies*, 53(5), 738-767.
- Comini, G. M. (2011). Mapa de Soluções Inovadoras: tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos. Realizado em parceria com a Ashoka. Recuperado em 23 agosto, 2016, de <http://www.ruscheleassociados.com.br/pdf/panoram a2.pdf>
- Comini, G., Barki, E., & de Aguiar, L. T. (2012). Três perspectivas para negócios sociais: uma análise multicaseos brasileiros. *Revista de Administração*, 47(3), 385-397.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2018). Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines. Editorial. *Entrepreneurship Theory and Practice* 1-16. Recuperado de: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1042258718773181>. doi: 10.1177/1042258718773181.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44. Recuperado de: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/etap.12027> doi: 10.1111/etap.12027
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.
- Davidsson, P., & Tonelli, M. (2013). Killing our darling: why we need to let go of the entrepreneurial opportunity construct. In Conference Proceedings: Australia Centre for Entrepreneurship (ACE) Research Exchange Conference 2013, 5 – 8 February, Brisbane, Australia. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Marcello_Tonelli/publication/318571295_Killing_our_darling_w hy_we_need_to_let_go_of_the_entrepreneurial_op portunity_construct/links/5970f6424585153016391db2/Killing-our-darling-why-we-need-to-let-go-of-the-entrepreneurial-opportunity-construct.pdf
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.

- Dufays, F., & Huybrechts, B. (2014). Connecting the dots for social value: A review on social networks and social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 214-237.
- Fernandes, D. D. H., & Santos, C. P. (2008). Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *RAE- eletrônica*, 7 (1). Recuperado em 06 de outubro de 2017 de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v7n1/a07v7n1.pdf>. doi: 10.1590/S1676-56482008000100007
- Gupta, V. K., & Dutta, D. K. (2016). Inquiring into Entrepreneurial Orientation: Making Progress, One Step at a Time. *New England Journal of Entrepreneurship*, 19(2), 1.
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2014). The new heretics: Hybrid organizations and the challenges they present to corporate sustainability. *Organization & Environment*, 27(3), 223-241.
- Haynes, K. T., Hitt, M. A., & Campbell, J. T. (2015). The dark side of leadership: Towards a mid-range theory of hubris and greed in entrepreneurial contexts. *Journal of Management Studies*, 52(4), 479-505.
- Hilsdorf, C. (2015). Atitudes empreendedoras: como transformar sonhos em realidade e fazer seu projeto de vida acontecer. São Paulo. Portfolio-Penguin
- Kraus, S., Halbertstadt, J., Niemand, T., Shaw, E., & Syrja, P. (2017). Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1-34.
- Lacerda, F., Martens, C., & Freitas H. (2016). Proposição de um Modelo Teórico para Estudo da Orientação Empreendedora em Organizações sem fins Lucrativos. *Anais do XL ENANPAD*, São Paulo, SP, 1-16
- Lazzarotti, F., Tasca da Silveira, A. L., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Correia Sychoski, J. (2015). Orientação Empreendedora: Um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 19(6).
- Leadbeater, C. (1997). The rise of the social entrepreneur. London: Demos. Recuperado em 06 Outubro, 2017, de <http://charlesleadbeater.net/wp-content/uploads/1997/01/theriseofthesocialentrepreneur.pdf>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics*, 40(3), 761-783.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Martens, C. D. P., & Freitas, H. (2010). Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. *Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(1).
- Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Freitas, H. M. R. D. (2016). Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 556-583.
- McClelland, D. C. (1962). Business drive and national achievement. *Harvard Business Review*, 40(4), 99-111.
- Mello, S. C. B., & Leão, A. L. M. S. (2005). Compreendendo a orientação empreendedora de empresas de alta tecnologia. In: E. C. L. Souza & T. A. Guimarães (Orgs.), *Empreendedorismo além do plano de negócios*. São Paulo: Atlas. (pp. 162-178).
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 47-69.
- Munoz, P. & Kibler, E (2016) Institutional Complexity and Social Entrepreneurship: A Fuzzy-Set Approach. *Journal of Business Research*, 69 (4). pp. 1314-1318. ISSN 0148-2963 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.098>. Recuperado em 06 Outubro, 2017, de <http://eprints.whiterose.ac.uk/89492/1/Munoz-Kibler%20R3.pdf>

- Newth, J., & Woods, C. (2014). Resistance to social entrepreneurship: How context shapes innovation. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 192-213.
- Oberg, C., & Grundström, C. (2009). Challenges and opportunities in innovative firms' network development. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 593-613. doi: 10.1142/S1363919609002431 Recuperado em 06 Outubro, 2017, de <https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S1363919609002431>
- O'Donnell, A. (2004). The nature of networking in small firms. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3), 206-217.
- Paiva, F. G. de, Jr., Fernandes, N. C. M., & Almeida, L. F. L. (2010). A competência de relacionamento contribuindo para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica. *Revista de Negócios*, 15(1), 11-28.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65.
- Portal Brasil (2012). *Empreendedorismo social gera lucro e desenvolvimento*. Recuperado em 16 Outubro, 2016, de <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2012/02/empreendedorismo-social-gera-lucro-e-desenvolvimento>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Rosolen, T., Tiscoski, G. P., & Comini, G. M. (2014). Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3(1).
- Rúdio, F. V. (1986). *Introdução ao projeto de investigação científica*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.
- Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, 15, p. 412-431.
- Țigu, G., Iorgulescu, M. C., Răvar, A. S., & Lile, R. (2015). A Pilot Profile of the Social Entrepreneur in the Constantly Changing Romanian Economy. *Amfiteatru Economic*, 17(38), 25-44.
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Yunus negócios sociais (2016) O que são negócios sociais. Recuperado em 10 junho, 2016, de <http://www.yunusnegociossociais.com/#!o-que-so-negcios-sociais/csr>
- Zoschke, A. C. K., & Lima, E. O. (2006). Marketing empreendedor e redes de relação: um estudo sobre micro, pequenas e médias empresas. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.